

Faculté de psychologie
22 février 2018
STRASBOURG

« Les risques psychosociaux: entre bien-être et performance au travail »



Didier RAFFIN

Professeur associé
Consultant santé au travail



« Quand on est mieux, on est meilleur »

Comment faire pour que cette phrase n'en reste pas au stade du vœu pieux?

Comment concilier performance et santé au travail?

Comment construire la Qualité de Vie au Travail?



Des repères communs: la définition du stress

le stress défini comme l'écart entre ce que l'on a à faire

et

ce que l'on se sent capable de faire...



Cette définition nous parle:

- *d'objectifs clairement définis* pour chacun
(« ce que l'on a à faire »)
- fixés explicitement
- fondés sur une description du poste occupé
- évalués régulièrement, et donc avec des critères d'évaluation qui actualisent les objectifs
- compatibles avec les valeurs de chacun



Cette définition nous parle:

- *de ressources* dont chacun doit être conscient de disposer pour atteindre ses objectifs (« ce que l'on se sent capable de faire »):
 - des compétences adaptées à la réalité de l'activité



Cette définition nous parle:

➤ *de ressources* dont chacun doit être conscient de disposer pour atteindre ses objectifs (« ce que l'on se sent capable de faire »):

- des compétences adaptées à la réalité de l'activité
- des outils adaptés aux objectifs à atteindre



Cette définition nous parle:

➤ *de ressources* dont chacun doit être conscient de disposer pour atteindre ses objectifs (« ce que l'on se sent capable de faire »):

- des compétences adaptées à la réalité de l'activité
- des outils adaptés aux objectifs à atteindre
- d'une organisation souple et adaptative, notion de « plan B »



L'autre risque psychosocial: la violence psychologique

*l'accent est ici mis sur les comportements, l'approche est donc
différente, tant en termes de diagnostic qu'en termes de prévention:*

il ne s'agit plus ici essentiellement d'interroger le travail.



L'apport de la QVT:

- une approche intégrée
- la notion d'expérimentation



Quatre exemples de processus de l'entreprise qui peuvent être « co-pilotés » dans une perspective de santé au travail:

1. le « Lean »
2. les démarches Qualité
3. la reconnaissance
4. la QVT: un exemple de plan d'actions



1. Le « Lean »

Un premier contact avec le « lean »:

pause = « waste »....



1. Le « Lean »

« C'est vrai, le lean nous a permis d'optimiser notre travail, mais il n'a pas pris en compte les actions que je réalise et qui ne sont pas indiquées dans les procédures... Si aujourd'hui vous changez tous les personnels sur l'ensemble des postes, je suis certain que s'ils s'en tiennent aux procédures..., ils n'arriveront jamais à être aussi performants que nous »

Cité par Bourgeois, 2010



1. Le « Lean »

Les pratiques sont très diverses, et sont souvent très influencées par:

- la culture de l'entreprise
- la personnalité du responsable du déploiement du lean
- les contraintes techniques



1. Le « Lean »

Si bien que le bilan est très contrasté, et la même méthode peut aboutir à:

- une organisation rigide et très contrainte ou au contraire apprenante et plus souple
- une satisfaction au travail en recul ou au contraire une plus grande implication de chacun des acteurs
- une perception plus globale des processus par chacun des opérateurs ou au contraire un rétrécissement du champ de vision de chacun (élément important de la perception de l'autonomie décisionnelle)



1. Le « Lean » et le dilemme de la « qualité empêchée »

« A l'observation, ce qui s'avère fatigant, ce qui exaspère les salariés, ce n'est pas la réalisation de la tâche, mais son empêchement » souligne Yves Clot, à savoir le fait « de façon récurrente, de ne pas pouvoir terminer ce qui a été commencé, de devoir attendre en pensant à ce qu'on pourrait faire, de faire une chose en pensant à une autre, et même de commencer une tâche en sachant très bien qu'on ne pourra pas la mener à bien ».



2. les démarches Qualité

Qu'ils soient ISO ou pas, les référentiels Qualité cadrent le travail dans le but d'atteindre et de maintenir un niveau de Qualité donné.

Concrètement, l'observation des pratiques conduit à quelques constats:

- l'activité « idéale » du système Qualité est bien souvent une fiction dont personne n'est dupe
- les outils de la Qualité alourdissent le travail
- le recours à l'écrit est systématisé, et l'on entend parler de « harcèlement textuel »



2. les démarches Qualité

Et pourtant, en termes de bien-être, ce système pourrait:

- constituer un repère rassurant (« je sais que j'ai bien fait mon travail »)
- permettre d'élaborer des critères de performance (« je sais mesurer mon activité et son résultat »)
- identifier les étapes de l'apprentissage d'un métier (« je maîtrise ce niveau de fonctionnement »)



3. les mécanismes de la reconnaissance

- La reconnaissance existentielle (« j'existe »)
- La reconnaissance des résultats du travail (« j'ai obtenu de bons résultats »)
- La reconnaissance de la pratique de travail (« je sais faire ça »)
- La reconnaissance de l'investissement dans le travail (« je fais des efforts »)



3. les mécanismes de la reconnaissance

- La reconnaissance individuelle est plus importante et a plus d'effet sur les employés que la reconnaissance collective
- La reconnaissance ne doit pas viser uniquement l'efficacité organisationnelle
- La responsabilité de la gestion de la reconnaissance appartient aux cadres. Mais les actes de reconnaissance doivent être posés par tous
- La reconnaissance doit tendre à se fusionner aux pratiques de gestion



3. les mécanismes de la reconnaissance

- La reconnaissance ne fait pas partie des habitudes, il faut se discipliner
- Rendre la reconnaissance visible et présente dans le quotidien en la communiquant
- Miser sur les pratiques existantes

4. un exemple d'actions QVT

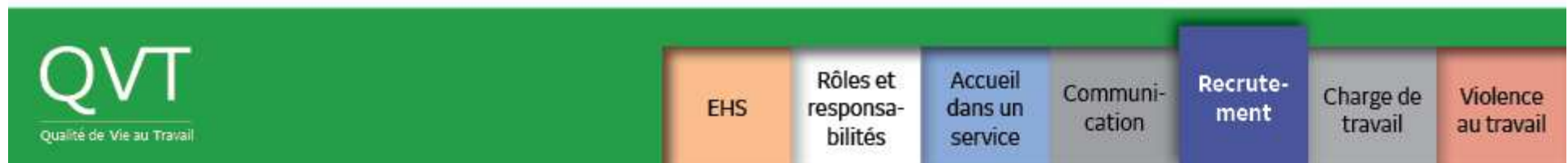
Transparence du processus de recrutement

Objectif : accroître la transparence du processus de recrutement, et notamment le processus de réponse aux postulants, pour éviter de créer des frustrations et des incompréhensions chez les candidats internes.

Mise en œuvre :

- recueil de témoignages de salariés non retenus suite à une candidature
- en partenariat avec le service des Ressources Humaines, clarification du process et des rôles et responsabilités
- communication auprès des équipes RH
- à venir : communication auprès :
 - des managers
 - des salariés

Responsable du projet : B



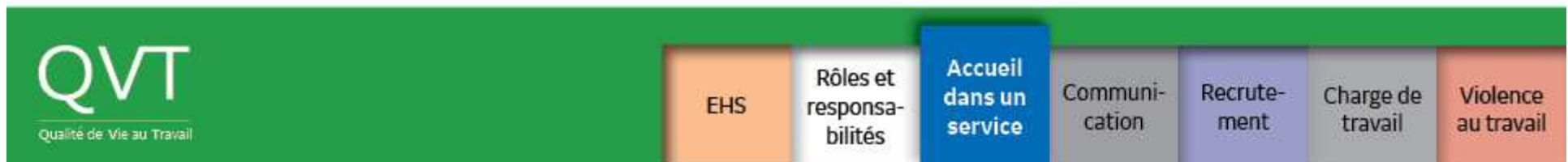
Accueil au sein des services

Objectif : l'accueil et l'intégration sont déterminants pour la suite du parcours d'un nouvel arrivant (au sein de l'entreprise, ou suite à une mobilité interne). Cela est d'autant plus vrai vu l'actualité liée à l'intégration de personnel issu d'Y. Il s'agit donc de systématiser un processus d'accueil lors de l'intégration d'un nouvel employé.

Mise en œuvre :

- recensement des éléments déjà existants au sein de X
- création d'une « check-list » d'accueil, qui couvre les actions importantes au sein du service et les interactions obligatoires avec (RH/EHS/SST) pendant les premières semaines
- assurer la disponibilité des documents et des informations nécessaires à l'accueil

Responsable du projet : B



Repositionnement de l'EHS

Objectif : provoquer un changement d'attitude de tous les acteurs de la sécurité au quotidien pour permettre au service EHS de remplir au mieux son rôle de support auprès des salariés.

Mise en œuvre :

- réorganisation du service EHS (6 entretiens collectifs avec clients internes, 16 entretiens individuels avec salariés EHS, 6 réunions de travail service EHS)
- formations juridiques sur la responsabilité civile et pénale par rapport à l'EHS (135 managers formés)
- révision de la politique et des objectifs EHS pour faciliter leur application par les managers

À venir :

- Formation « attitude face au risque » sur le site de X : démarrage le 3 octobre, formations en novembre (env. 35 personnes).
- proposition de formation resp. civile et pénale par rapport à l'EHS aux membres du CHSCT
- expérimentation de la nouvelle organisation du service EHS

Responsable de projet : M



Rôles et responsabilités

Objectifs :

1° Informer – identifier « qui fait quoi »

Permettre la mise à jour régulière des rôles et responsabilités des salariés afin qu'en consultant la fiche dynamique de mission chaque collaborateur puisse identifier un interlocuteur sur un sujet ou un projet particulier.

2° Vérifier la compréhension des rôles et responsabilités

Permettre au manager, après discussion avec le salarié, de vérifier que les rôles et responsabilités, et les périmètres d'activité ont bien été compris, éviter les doublons et/ou activités non effectuées.

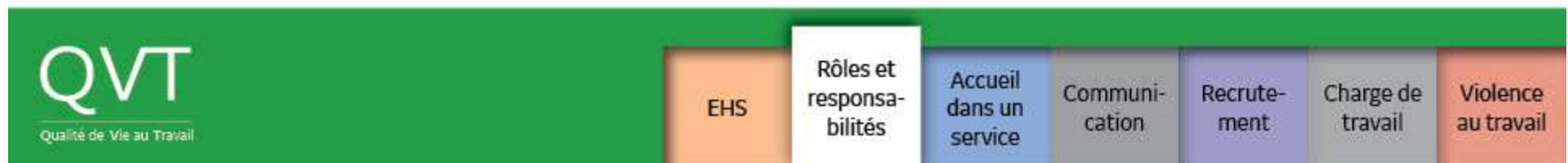
Mettre en évidence les projets / activités spécifiques par rapport à un même métier.

3° Suivre l'évolution des métiers

Identifier les différences entre les rôles et responsabilités réels et le descriptif métier.
Servir de base à la mise à jour des fiches métier.

Service pilote : P / A

Responsable de projet : D



Charge de travail

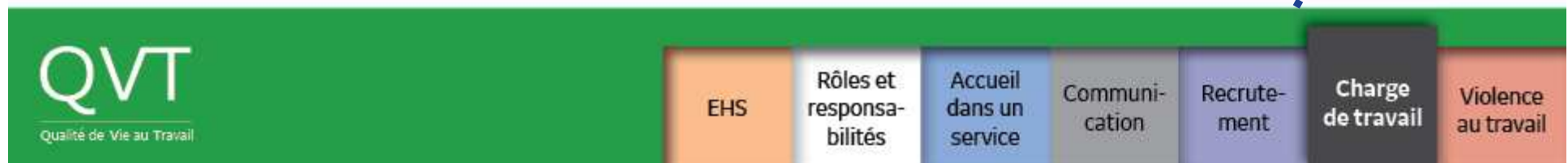
Objectif : construire des indicateurs pour refléter le plus fidèlement possible la charge de travail telle qu'elle est perçue par les salariés.

Principe : analyser l'activité réelle pour identifier les facteurs les plus influents par rapport à la charge de travail perçue.

Responsable du projet : A **Pilotes** 1° Ingénierie mécanique, 2° commercial

	Ingénierie			Commercial		
Etapes	Objectif	Réel	Statut	Objectif	Réel	Statut
Lancement	Fev16	Fev16		Juin16	Juin 16	
Construction des indicateurs avec les salariés	Mar16	Mar16		Sept16		
Collecte de données (salariés)	Avr16	Avr16		Oct16		
Traitement des données collectées	Mai16	Juin 16		Nov16		
Validation conclusions et hypothèses pour approfondir	Juin16	Juin 16		Déc16		
Construction des indicateurs d'approfondissement	Sept16			Jan17		
Collecte de données (salariés)	Oct16			Fév17		
Traitement des données collectées	Nov16			Mar17		
Validation conclusions et identification pistes de progrès	Jan17			Avr17		
Intégration indicateurs de charge aux outils de pilotage	Jan17			Avr17		
Expérimentation et validation	2017			2017		

3 réunions avec le management
> 20 salariés concernés



Communication interne

Objectif : alléger la charge de travail liée à l'utilisation du mail, permettre la continuité de l'activité en l'absence de salariés et optimiser la communication entre collaborateurs et l'organisation du temps de travail.

Mise en œuvre :

- identification de bonnes pratiques sur l'utilisation des outils de communication interne
- communication des bonnes pratiques
- À venir :
 - permettre la continuité du travail via l'identification de back-up en cas d'absence
 - utiliser l'agenda de manière raisonnée et efficace

Communication interne -suite-

Objectif : la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale..

Mise en œuvre :

- Négociation d'un accord ou d'une **charte**, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du **droit à la déconnexion** et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques. »





En conclusion...

...le management pourrait se fixer comme objectif d'intégrer au quotidien le bien-être au travail, et donc la santé au travail, dans la définition de la performance de l'entreprise.

Rappelons-le:

« quand on est mieux, on est meilleur! »